



# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

## **Monografía**

Estrategias de motivación laboral implementada por la  
Asociación Campesina Waslala hacia sus trabajadores,  
período 2012

Para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresa con Mención en Banca y Finanzas

Autoras: Bra. Dina Raquel Cortedano Urbina  
Bra. Zaida María Granados Guzmán

Tutor: Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia

Siuna, Diciembre 2012



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES  
AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE  
NICARAGÜENSE  
URACCAN

**Monografía**

Estrategias de motivación laboral implementada por la  
Asociación Campesina Waslala hacia sus trabajadores,  
período 2012

Para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresa con Mención en Banca y Finanzas

Autoras: Bra. Dina Raquel Cortedano Urbina  
Bra. Zaida María Granados Guzmán

Tutor: Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia

Siuna, Diciembre 2012

Dedico esta monografía en primer lugar a Dios todo poderoso por darme la razón del conocimiento y la sabiduría para poder ver mi sueño realidad al llegar a coronar mi carrera.

A mi padre: Pantaleón Cortedano Zeledón por su apoyo incondicional ayudando siempre en los momentos difíciles, y ofrecirme su ayuda económica en el transcurso de mis estudios.

A mi madre: María Vilma Urbina Loza por darme sus ánimos de seguir estudiando, por sus oraciones, y los lindos consejos para poder llegar a ser una buena profesional.

A mí querido esposo: Junior Cesar Gasparini por su, cariño, amor, confianza, ayuda económica, y por estar ahí para animarme y permitirme realizar mis sueños

A mi linda hija: Yaiza Ariadna Gasparini Cortedano por ser la persona por quien lucho cada día, y llena mi vida de alegría y felicidad.

Con mucho cariño a mi hermana y hermanos: Miriam del Socorro, Napoleón, Raúl y José Luis, porque de una u otra forma han sido fuente de alegría e inspiración para poder lograr esta meta.

A todo el personal docente de la carrera de Administración de Empresas por haber tenido todo la disponibilidad de transmitirme sus conocimientos y sobre todo la paciencia en el proceso de enseñanza ya que sin ellos no hubiera llegado a obtener los conocimientos tan valiosos e importantes que me servirán en el transcurso de mi vida. Y en especial a mi tutor Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia quien me dirigió en el proceso de la realización de esta monografía.

**Dina Raquel Cortedano Urbina**

Esta monografía la dedico en primer lugar a Dios todo poderoso por la sabiduría, el conocimiento y las fuerzas que me ha brindado para poder ver mi sueño realidad al coronar mi carrera.

A mi padre, Marcos Antonio Granados Chavarría por ofrecerme todo su apoyo económico y motivarme con sus buenos consejos durante el transcurso de mis estudios.

A mi madre, Jacinta Guzmán Briones porque en los momentos que estuve a punto de dejar mi carrera ella estuvo ahí para animarme y responsabilizarse en la atención de mi hija.

A mis hermanos, Omar, Marcos, Samuel, Noel, Jefrin, y a mis dos hermanitas, Aryelis y Jakarelis porque de una u otra manera han sido fuente de alegría para que pudiera lograr esta meta.

Con mucho amor y cariño a mi esposo, Arnulfo Zeas Ruiz, por darme la oportunidad de prepararme y hacer sacrificio por mí, lo que me motivo a seguir adelante y poder culminar mis estudios profesionales.

A mi única hija, Elba Jaricleidis Zeas Granados que ha sido un motivo especial para prepararme y a si brindarle un mejor futuro.

A todo el personal docente que me impartieron los conocimientos necesarios y en especial a mi tutor Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia quien me dirigió en el proceso de la realización de esta monografía.

**Zaida María Granados Guzmán**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos ante todo a Dios todo poderoso por darnos sabiduría y concedernos el conocimiento necesario para cumplir nuestra meta de culminar nuestros estudios profesionales que con mucho sacrificio y esfuerzo hemos logrado.

A nuestros padres por su apoyo incondicional tanto moral, económico como espiritual en todo momento durante el transcurso de nuestros estudios.

A la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN las minas, que pusieron a nuestra disposición el personal docente calificado para la carrera de Administración de Empresas con mención en Banca y Finanzas, lo cual nos permitió desarrollarnos como profesionales y seres humanos ya que sus enseñanzas fueron de gran utilidad en el transcurso de nuestra carrera.

A nuestro tutor Lic. Francisco Gutiérrez Garmendia que con sacrificio nos brindó su apoyo incondicional que nos permitió el enriquecimiento de conocimientos necesarios para la realización de esta investigación.

A junta directiva, coordinador y trabajadores de ACAWAS que fueron los agentes claves y estuvieron a la disposición para brindarnos la información necesaria para la realización de este estudio ya que sin ellos no hubiese sido posible.

**Dina Raquel Cortedano y Zaida María Granados**

## INDICE GENERAL

<b>Contenidos</b>	<b>Número de Páginas</b>
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice General.....	iii
Índice de anexos.....	iv
Resumen.....	v
 I. INTRODUCCION.....	 1
 II. OBJETIVOS.....	 3
 III. MARCO TEORICO.....	 4
3.1 Generalidades.....	4
3.2 Estrategias de motivación laboral.....	9
3.3 Influencia de la motivación laboral en la productividad.....	16
3.4 Satisfacción de los trabajadores con las estrategias de Motivación laboral.....	20
 IV. METODOLOGIA.....	 25
 V. RESULTADO Y DISCUSION.....	 29
5.1 Estrategias de motivación laboral implementada por la Asociación Campesina Waslala.....	29
5.2 Influencia de la motivación laboral en la productividad de la Asociación Campesina Waslala.....	37
5.3 Satisfacción de los trabajadores con las estrategias de Motivación laboral implementada.....	44
 VI. CONCLUSIONES.....	 48
 VII. RECOMENDACIONES.....	 49
 VIII. LISTA DE REFERENCIA.....	 51
 IX. ANEXOS.....	 54

## **INDICE DE ANEXO Y FOTOGRAFIAS**

Anexo N° 1. Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala

Anexo N° 2. Guía de entrevista dirigida al coordinador de la Asociación Campesina Waslala

Anexo N° 3. Guía de entrevista dirigida a la junta directiva de la Asociación Campesina Waslala

Anexo N° 4. Guía de observación directa que se realizó durante la visita a la Asociación Campesina Waslala.

Anexo N° 5. Fotografías

Fotografía N° 1. Instalaciones de la Asociación Campesina Waslala ACAWAS

Fotografía N° 2. Realizando entrevista al Coordinador de la Asociación Campesina Waslala

Fotografía N° 3. Realizando entrevista al técnico del acopio de cacao de la Asociación Campesina Waslala

Fotografía N° 4. Uno de los trabajadores realizando el proceso del trillado de arroz en la Asociación Campesina Waslala.



## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo lugar en la Asociación Campesina Waslala (ACAWAS) donde se realizó un análisis sobre la motivación laboral en la Asociación, describiendo las estrategias de motivación que se están implementando, la influencia que estas tienen con respecto a la productividad laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores con las estrategias implementadas.

El estudio fue de carácter descriptivo con enfoque cualitativo porque se describieron las estrategias motivacionales implementadas por la Asociación Campesina Waslala. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la entrevista al coordinador de ACAWAS, junta directiva y trabajadores al igual que la observación directa no participante.

La Asociación Campesina Waslala es una organización de base en las que pueden participar pequeños productores y productoras como asociados, así como, otras personas interesadas de la comunidad. La Asociación está gobernada por la asamblea general de socios representada por la junta directiva integradas por cinco miembros. Las principales actividades a las que se dedica es la comercialización de cacao, trillado de arroz y producción de miel.

Las estrategias implementadas por la Asociación campesina waslala han influido en una mejor productividad ante lo cual el personal de ACAWAS expreso sentirse satisfecho.

En los principales resultados encontrados tenemos que las estrategias de motivación que implementa la Asociación Campesina de Waslala son seis: formación y desarrollo profesional a través de las capacitación y talleres, viajes educativos turísticos, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo, el dinero como una retribución y un incentivo el cual se da según la legislación laboral y la competencia en los

mercados laborales y por ultimo pero no de menor importancia la comunicación.

Las estrategias producen una alta influencia en la productividad según la expresaron los miembros de la organización debido a las capacidades adquiridas, nuevas experiencias, mejora en la calidad del producto y la eficiencia laboral, de esta manera la totalidad de los miembros están satisfechos con las estrategias implementadas, sin embargo, consideran que es meritorio idear nuevas por el crecimiento que va teniendo la organización.

En relación a los trabajadores, coordinador y junta directiva se sienten motivados y satisfechos al ser parte de la Asociación Campesina Waslala, sin embargo, consideran necesario implementar nuevas estrategias donde se sientan completamente bien en el desarrollo de sus actividades laborales.

## **I. INTRODUCCION**

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenas de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron debido a los maltratos ocasionados por éstos. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas, las cuales pensaban de manera diferente y a su vez ocasionaban problemas de baja productividad en el trabajo. **(Cortés (s. f).citado en Amador 2008)**

Al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física. A medida que crece y se desarrolla, la cultura va influyendo en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades **(Gallardo, E. 2006)**

Hoy en día las organizaciones están reconociendo la importancia de la motivación laboral que les permite contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida. Para lograr esto, están usando cada vez más equipo de trabajo auto dirigidos, permitiendo así una mayor participación del trabajador y autorizando a los empleados para tomar decisiones. **(De Cenzo & Robbins, 2008)**

Desarrollar estrategias de motivación es un paso fundamental dentro de la creación de una organización eficaz. Pero es solo el primer paso. Muchas organizaciones tienen buenas estrategias, pero apenas algunas logran implantarlas eficazmente. El sistema de retribución es un factor importante para determinar la eficacia de la implantación de la estrategia empresarial **(Lawler III, 2001)**

En el municipio de Siuna encontramos un trabajo monográfico sobre motivación laboral realizado en CARUNA sucursal Siuna, Donde se encontraron los siguientes resultados. En la investigación para más de la mitad de los trabajadores dentro de su ambiente laboral, es tener un buen trabajo que les permita destacarse y sobre salir en las actividades que realizan de acuerdo a sus funciones. El restante de los trabajadores considera que lo más importante es obtener un mejor salario para cubrir sus necesidades y poder mejorar su calidad de vida. **(Amador, M. 2008).**

En el municipio de Waslala existen varias organizaciones y Asociaciones de productores que contribuyen significativamente con el desarrollo, a través de la creación de nuevos empleos a profesionales, técnicos y la sociedad en general, entre ellas se encuentra la Asociación Campesina Waslala (ACAWAS) donde se realizó el estudio, analizando las estrategias implementadas para motivar a los trabajadores e identificar la influencia de la motivación laboral en la productividad , así como referir el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con las estrategias de motivación implementadas

La importancia del estudio en relación a la motivación y sus estrategias radica en la poca experiencia de los profesionales para conllevar los procesos de gerencia, más aun cuando se trata de organización de productores regidas bajo sus propios estatutos en su mayoría velando más por intereses productivos y económicos, que por el bienestar de sus trabajadores.

Para ACAWAS el estudio es de mucha utilidad, ya que por medio de la investigación se enterará cuan motivados están sus empleados y le permitirá contribuir en la toma de decisiones en beneficio de sus trabajadores y el aumento de su productividad, además servirá como medio de consulta para estudiantes de educación media y superior, instituciones del municipio y para quienes deseen continuar profundizando en el tema.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar la motivación laboral implementada por la Asociación Campesina Waslala hacia sus trabajadores, periodo 2012.

### **Objetivo específicos**

- Describir las estrategias de motivación laboral en la Asociación Campesina Waslala.
- Identificar la influencia de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala.
- Referir el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las estrategias de motivación implementadas.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Generalidades

La motivación viene del latín Motus y este del verbo moveré que significa mover, la motivación de los trabajadores consiste en despertar sus intereses y movilizar su voluntad y energía hacia determinadas actividades y objetivos podrían ser sobre cumplir metas de producción elevar la productividad de los trabajadores **(Mondy, R. Wayne y Noé Robert, M. 2005).**

Motivacion es aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano, es decir tiene una fuerte orientación hacia el logro de las metas y los objetivos. **(Daft Richard, 1994)**

También se puede definir como disposición para realizar todo esfuerzo tendiente al orden de las metas organizacionales con la condición de que la capacidad para esforzarse satisfaga las necesidades del individuo **(De Cenzo & Robbins. (2001) p.220)**

En términos generales y de manera histórica el término motivacional alude a las conductas irracionales del ser humano, Por lo tanto lo motivacional habla de un estado programado previamente para realizar una conducta, de la cual el propio sujeto no tiene consciencia **Charles N. Cofer, (2007) citado en Gallardo E, (2006).**

La motivación debe asumirse en las diversas actividades que el ser humano realiza, su fin superior debe ser la satisfacción que genere una dinámica en lo personal y en el contexto inmediato en donde se desenvuelva **(Siebert, 1999 citado en Urbina 2009)**

Personalidad motivadora del gerente

Sabemos que, pese a no poseer adiestramiento formal, muchos gerentes son buenos motivadores poseen esa calidad porque

sus estrategias como supervisores, su manera de tratar con sus subordinados y su entusiasmo, hacen que los trabajadores encuentren en el trabajo algo tan importante quizás más que el dinero, seguridad en sí mismo, respeto a su dignidad, reconocimiento a sus capacidades, ambiente estimulante y alegría de vivir **(Ibíd.)**

Es así como pasa el día repartiendo encomios y apoyando con sus orientaciones el trabajo de los demás, tiene una provisión ilimitada de recursos motivadores y consigue que sus subordinados se empeñen constantemente en mejorar sus resultados **(Ibíd.)**

La motivación adecuada en el área de trabajo proporciona a los trabajadores condiciones adecuadas, satisfacción laboral, estimulación y baja fluctuación laboral, al mismo tiempo le brinda las oportunidades de promoción y superación en su puesto de trabajo **Rodríguez (s.f) citado en Amador, (2008)**

Según **Chiavenato (2004)** expresa que, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente forma: según **Chiavenato (2004 p.117)**

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores (**Ibíd.**)



Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Existen los condicionamientos motivacionales extrínsecos y extra objetivos como el reconocimiento social, la identificación con el individuo socialmente poderoso o la esperanza de una gratificación **(Oerter., 1975)**

La motivación del pensamiento se presenta como un proceso incluido en el pensamiento mismo que no se le añade ni le adviene desde el exterior y esta es la llamada motivación inherente o extrínseca **(Ibíd., p.477)**

Todos estos factores pueden incrementarse o excrementarse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes **(Ibíd., p.96)**

Existen tres factores intrínsecos importantes

- Autonomía: El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- Maestría: El deseo de ser mejor en algo que realmente importa

- Propósito: La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos (**Dan Pink (2005), p.102**)

**Maslow, (1970, 1987) citado en Robbins & De Cenzo, (2001)** en la teoría de la expectativa explica que la motivación es una función de valencia (valor) en las relaciones de esfuerzo, desempeño, recompensa.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (**Ibíd.**)

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, donde la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos y sobre todo la motivación laboral.

El gerente y la motivación de los trabajadores

Observamos con natural preocupación que ha disminuido el entusiasmo por el trabajo, la moral, la disposición hacia el trabajo, no guarda correspondencia con la necesidad de elevar los niveles de producción para hacerle frente a los problemas que vive nuestro país, ante esta situación solamente nos inclinamos a pensar que lo que se necesita es aumentar los salarios de los trabajadores, pero también sabemos que los salarios están limitados por los problemas de las empresas y la situación de la economía nacional, necesitamos enriquecerlos con otras herramientas motivadoras, que estimulen a trabajar más y mejor esto beneficiaría al país, a la institución o empresa o a los mismo trabajadores (**Ibíd., p.115**)

Estamos comenzando a observar las emociones fuertes que son partes de los seres humanos, en lugar de segmentarnos (el amor es para el hogar como la disciplina para el trabajo) o de creer que podemos confinar a los trabajadores a papeles estrechos, como si fueran engranes en la maquinaria de producción. Al ir abandonando los modelos mecanicistas del trabajo, comenzamos a retroceder y a vernos a nosotros mismos de maneras nuevas, apreciando que somos un todo, y a diseñar organizaciones que honran y hacen uso de la totalidad de quiénes somos **(Ibíd., p.17)**

En este redescubrimiento de nuestra naturaleza y de nuestra potencialidad, nos encontramos con algunas emociones y actitudes cuya mayor comprensión es de central importancia para el mejoramiento de la calidad: la motivación, la cooperación, la competencia, el temor, la confianza, y el orgullo y la alegría en el trabajo y en el aprendizaje **(Ibíd.)**

Según la legislación laboral de Nicaragua que de acuerdo a lo estipulado en el Arto.4 de la ley de salario mínimo, Ley 625 publicada en la Gaceta, Diario oficial, No.120 del 26 de junio del año 2007, la ministra del trabajo convoco el día veintitrés de agosto del año dos mil doce a la comisión del salario mínimo para la aprobación de los salarios mínimos en el sector de micro y pequeña industria-artesanal y turística nacional con un salario mínimo 2,590.80. **(Código del trabajo Arto.4)**

La motivación en si es la disposición para hacer algo y ese algo es el trabajo productivo que ayuda a la organización a lograr sus metas y objetivos **(De Cenzo, &Stephen, R.2001)**

### **3.2 Estrategias de motivación laboral**

Durante el ultimo siglo, las organizaciones laborales han utilizado principalmente dos enfoques para motivar de acuerdo con el desempeño individual, el primero se relaciona estrechamente con el trabajo de fabrica y la gerencia científica,

floreció durante los años 20 y 30. Denominado pago de incentivo o pago a destajo. Las organizaciones pueden conceder directamente diversas retribuciones tales como reconocimientos, incentivos, efectivo, títulos y muchas otras cosas más **(Lawler III, 2001)**

La motivación está relacionada con las fuerzas que dirigen el comportamiento humano, la emoción esta con los sentimientos que experimentemos a largo de nuestras vidas. El estudio de las emociones se centra en nuestras experiencias internas en un momento determinado. La mayoría de nosotros ha experimentado diversas emociones **Feldman R, (1998) citado en De Cenzo & Robbins, (2012)**

**(Margaret Wheatley, 2005., p.15)** “en teoría motivacional, nuestra atención está cambiando, de la incitación de las recompensas extrínsecas a los motivadores intrínsecos que emanan del trabajo mismo. Nos estamos reenfocando a los anhelos profundos que tenemos en nuestras vidas organizacionales por comunidad significado, dignidad y amor.

**(Gallardo E, 2006.)** Plantea que son muy diversas y variadas las estrategias que se pueden aplicar en una organización para generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y los motive como:

a) Adecuación persona-puesto de trabajo:

Los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo, esto es, con los conocimientos, capacidades o habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar el trabajo en cuestión **(Ibíd., p. 101)**

b) Manual de acogida de nuevos empleados:

Su finalidad es conseguir la incorporación eficaz de los nuevos contratados, informándoles de la política de empresa, su

funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que se logre una rápida integración en la empresa **(Ibíd.)**

c) Establecimiento de objetivos:

Consiste en fijar las metas que la empresa debe conseguir en un período de tiempo concreto, este se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) y medibles (para comprobar su consecución o no) **(Ibíd.)**

d) La mejora de las condiciones de trabajo:

Nos referimos a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo **(Ibíd.)**

Al proporcionar las condiciones físicas (instalaciones) equipo, materia prima y agradable ambiente organizacional puede influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. Las mayorías de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo, por tanto el lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen poseer más tiempo en vez de huir. **Humaní (s.f) citado en Amador 2008)**

e) Enriquecimiento del trabajo:

En el caso de trabajos monótonos, consistentes en realizar una actividad rutinaria, se podrá favorecer la motivación aumentando el número de tareas de cada puesto, o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo. **(Gallardo 2006 Op.cit., p.284)**

f) Participación en la empresa:

Permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo **(Ibíd.)**

g) Formación y desarrollo profesional:

Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador **(Ibíd.)**

h) Evaluación del desempeño:

Se trata de evaluar el rendimiento del trabajador y el logro de los objetivos. Es conveniente realizarlo de forma periódica, facilitando en todo caso la información acerca de los resultados de dicha evaluación **(Ibíd.)**

Según **Snell, (2005) citado en Amador, (2008)** La calidad de vida laboral tiene 8 categorías

1. Compensaciones adecuadas justas
2. Un ambiente seguro y saludable
3. Trabajos que desarrollan las habilidades humanas
4. La posibilidad de lograr crecimiento personal
5. Un ambiente social libre de perjuicio
6. Acciones socialmente responsables por parte de la organización

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales. **(ADIS, 2008)**

## Otras estrategias de motivación

Otras de las estrategias de motivación con los que se pueden contar son:

### 1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la “zanahoria” que la gran mayoría de la gente quiere **(Gallardo E, Op. cit., p.139).**

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.

Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.

Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo **(Ibíd.)**

2. Hacer explícitos los requerimientos. La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos **(Ibíd.)**

3. Desarrollar el sentido de compromiso. Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la

organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará **(Ibíd.)**

4. Motivar a través del trabajo mismo. Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones **(Ibíd.)**

5. Retribuir y reconocer el logro un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas) **(Ibíd.)**

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

6. Ejercer liderazgo:

El liderazgo desempeña un papel clave en la motivación. Eleva el nivel de compromiso e identificación y además, da un sentido de dirección. Puede clarificar papeles y objetivos, desarrollar un sentido de propósito y fomentar el espíritu de equipo. Tenemos un medio ambiente que cambia a un ritmo acelerado y los individuos deben cambiar a ese ritmo. Para que haya liderazgo dentro de las organizaciones, se debe lograr la confianza de todos los niveles y la confianza depende de la integridad de cada una de las personas que la forman **(Ibíd.)**



## 7. Crear trabajo en equipo:

Un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si alguien puede generar entusiasmo por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todo siga su camino. Sin embargo hay que tener presente que el equipo puede actuar en su contra **(Ibíd.)**

## 8. Entrenar y formar a la gente:

Los programas de formación y entrenamientos sistemáticos, constituyen una motivación al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad **(Ibíd.)**

## 9. Eliminar los factores negativos:

Hay también agentes negativos de insatisfacción, a los que se refiere Herzberg (factores de higiene) los cuales en lo posible se deben minimizar. Uno de ellos es una estructura salarial que no sea equitativa; otros son malas condiciones laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocráticas injustificadas.

Todas las estrategias de motivación pueden y deben usarse. No obstante la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la organización. A pesar de que algunos expertos en relaciones humanas deploran las estrategias de castigos e incentivos, estas funcionan y, aplicadas con discernimiento, tienen que formar parte del programa de motivación **(Ibíd., p.148)**

Jerarquía de Maslow: la ordenación de las necesidades motivacionales

Que tienen en común Eleanor Roosevelt, Abraham Lincoln y Albert Einstein, infinidad de cosas Según el modelo de la motivación desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow cada una de estas personas logro satisfacer los niveles más alto de necesidades motivacionales que subyacen el comportamiento humano. **(Feldman R, 1998 citado en Robbins & De Cenzo, 2012)**

El modelo de Maslow, considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía a la vez que sostiene que antes de poder satisfacer necesidades más compleja y de orden más elevado es preciso satisfacer determinadas necesidades primarias **(Maslow, 1970, 1987citado en Robbins & De Cenzo, 2001)**

### **3.3 Influencia de la motivación laboral en la productividad.**

La productividad es una preocupación importante de los administradores. Implica medición, un paso esencial en el proceso de control. La medición de la productividad de los trabajadores manual por lo general es más fácil que la de los trabajadores de conocimiento y es muy importante, en particular para las organizaciones que operen en un ambiente competitivo **(Koontz, Weihrich. (1996) p.653)**

La productividad y la preocupación por medirla continuaran siendo un reto para los administradores que operen en un mundo global cada vez más competitivo **(Ibíd., p.654)**

La productividad es la razón entre insumo-resultado en un periodo con la debida consideración de la calidad, esta definición se puede aplicar a la productividad de organizaciones, administradores, personal, staff y operarios. Al medir la productividad de los trabajadores es que algunos de los productos son en realidad actividades que ayudan a lograr resultados finales **(Gonzalez, 2002)**

La motivación influye en gran manera en la productividad puesto que cuando las personas se comprometen con una meta, desarrollan un alto grado de motivación para alcanzarla por que ligan su amor propio y su sentido de valor personal con el cumplimiento de esa meta **(Lawler III.Op.cit., p.79)**

El administrador que desee motivar la creatividad debe establecer metas de creatividad junto con metas de productividad, permitiendo a sus empleados tener un mayor rendimiento laboral y así poder lograr tanto los objetivos de la empresa como los individuales. **(Snell, (2005) citado en Amador, 2008)**

La motivación a través del reconocimiento del trabajo influye en la productividad por que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico **(Ibíd.)**

Una de las estrategias más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. **(Mayorga A, W. (2006) P. 75)**

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño **(Ibíd...,p. 210)**

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro **(Ibíd.)**

2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas **(Ibíd.)**

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado **(Ibíd.)**

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar **(Ibíd.)**

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.

Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño **(Ibíd.)**

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando estrategias efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar **(Ibíd.)**

**Likert R. (1979) Citado en Ordoñez O.M, (1981)** subraya la importancia de que el individuo este motivado y para que esto ocurra cada miembro debe estar convencido de que los objetivos de la organización son significativos para él y que con su trabajo particular contribuye de manera indispensable a conseguir los objetivos de la organización.

Es muy importante la motivación permanente por que busca producir larga duración y esta se opone a la inducción de acciones momentáneas, transitorias que pronto pierden su efecto **(Stephen, R & Decenzo, D., 2001)**

La motivación persigue metas factibles (no imposible) que los trabajadores puedan alcanzar con aplicación y esfuerzo razonable **(Ibíd.)**

### **3.4 Satisfacción de los trabajadores con las estrategias de motivación**

La persona satisfecha por las estrategias de motivación implementadas es capaz de realizar un mayor esfuerzo para llevar acabo sus tareas y responsabilidades a diferencia de aquellas que no están motivadas **Likert R. (1979) Citado en Ordoñez O.M (1981) p. 100)**

La satisfacción proviene de una necesidad esta puede ser organizacional como individual y los gerentes deben asegurarse de que si se satisfacen las necesidades del empleado, pero al hacerlo debe de existir algo tangible que fundamente las recompensas **(Ibíd.)**

Un enfoque de la motivación relativa de incentivos trata de explicar porque el comportamiento no siempre está motivado por necesidad interna, tal como el deseo de reducir las pulsiones o de conservar un nivel óptimo de excitación **(Ibíd.)**

Las personas elevan el grado de satisfacción cuando existe una relación interpersonal que les permite crear y mantener una base de confianza así como el respeto, la empatía, la genuinidad, la concreción y confrontación entre el jefe y sus trabajadores **(ADIS, 2008 )**

Una vez lograda la satisfacción dentro de la organización se garantiza un mejor desarrollo porque permite poder negociar sin dificultad y con confianza algunos problemas que se presenten **(ibíd., p.24)**

Cuando la motivación es aceptada conscientemente por los trabajadores, esta motivación se opone a las acciones manipulativas engañosas y domesticadoras de la voluntad **(Ibíd., p.40)**

Algo importante para generar una satisfacción estable es considerar los sentimientos de cada trabajador que obviamente son diferentes y que son parte de cada ser humano que nos mueve hacia la realización de actividades que nos llaman la atención o que por un determinado fin nos interesa realizar. **(Oporta E. (2012), Mayo 17)**

En las organizaciones encontramos personajes con diferentes comportamientos, los cuales para darles una satisfacción debida debemos ir conociendo cuales son los modos de vida de cada uno ya que no podemos interponerle sus deseos porque la persona es libre de escoger lo que le plazca. **(Desjarlais, R. Eisenberg. Good, B. Kleinman A.C. 1997)**

El psicólogo **F. Herzberg (s.f) (citado en Ordoñez., 1981)** analizo las motivaciones del trabajador y aisló una serie de factores que agrupo en dos categorías las que producen satisfacción y las que producen insatisfacción y para que esto se produzca tienen que estar presente los factores motivacionales del trabajador.

Por esto Herzberg insiste en que hay que tratar que el trabajador logre su autorrealización, enriqueciendo el contenido de su trabajo, dándole una mayor autonomía, unas tareas significativas y una mayor responsabilidad.

Teoría X y teoría Y

**McGregor (citado en Stephen, R. & Decenzo., 2001)** propone dos alternativas de suposiciones que los gerentes tienen acerca de los seres humanos uno básicamente negativo llamado teoría X y el otro básicamente positivo llamado Y según el sostiene que las suposiciones de la teoría Y tienen más valor que los de la teoría X y que se debe maximizar la motivación a los empleados otorgándoles mayor participación y autonomía en su trabajo.

Teoría X es la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan sus responsabilidades y deben ser obligados a trabajar y que la teoría Y es la suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos (**Ibíd., p.103**) Con el fin de ascender por la jerarquía, una persona debe haber satisfecho estas necesidades de seguridad Maslow sostiene que las personas necesitan de un ambiente seguro a fin de funcionar con efectividad. Las necesidades fisiológicas de seguridad conforman las necesidades de orden interior (**Ibíd., p. 299**)

La autorrealización es un estado de satisfacción consigo mismo en que las personas desarrollan su máximo potencial, lo importante es que las personas se sientan en paz y que estén satisfechas de utilizar al máximo su talento., en ciertas formas la autorrealización produce el anhelo de mayores logros, que caracteriza la vida de la mayoría de las personas, proporcionando un sentido de satisfacción con el estado actual de las cosas. (**Jones & Grandall, 1991 citado en Robbins & Decenzo D., 2001**)

**Maslow citado en Melgosa, J (2008)** añade necesidades de expansión como la autoestima, el amor y la pertinencia y explica que todo ser humano necesita respetarse a sí mismo y tener un concepto adecuado de su propia persona y que esta al desequilibrarse da lugar a un bajo rendimiento e incluso al deterioro de la conducta.



El amor y la pertinencia juegan también un papel importante en la motivación puesto que nadie puede sentirse motivado como persona sin ser querido y aceptado por otros seres humanos, ya que la relación con otras personas a un nivel afectivo profundo es la forma habitual de satisfacer estas necesidades.(ibid.,p.71)

**Maslow citado en Pinillos J. (1969)** El hombre no se mueve en torno de las mismas necesidades tan pronto satisface sus necesidades primarias inventa otras nuevas desde el punto de vista específicamente humano por lo que la motivación de amor y afecto después de que los problemas como la inseguridad sean resueltos necesita la presencia de otras personas para seguirse motivando.

Motivación e higiene

**Herzberg (citado en Stephen, R & Decenzo, D., 2001)** argumenta que los factores intrínsecos del puesto de trabajo motivan al empleado mientras que los factores extrínsecos solamente lo apaciguan.

**Stephen p., Robbins, (2004)** fundamenta que los factores de higiene como las condiciones del trabajo, la calidad de la supervisión, salario, políticas de la organización, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás la seguridad y la motivación laboral de cada uno de los trabajadores son factores que influyen directamente para satisfacerlos.

También recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. (Ibíd., P.160)

## Teorías de las tres necesidades

Existen tres necesidades en las situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder. Una gran necesidad del logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo cuando los puestos ofrecen responsabilidad y un reto moderado. **(Stephen, R & D., Op.Cit., p.115)**

## Teoría de la equidad

Un individuo compara la relación esfuerzo/beneficio que tiene con la relación que tienen otras personas relevantes para el sí percibe una desigualdad el individuo se esforzara más o buscara otro referente **(Ibíd., p.103)**

#### **IV. METODOLOGÍA**

**Ubicación:** El presente estudio se realizó en la Asociación Campesina Waslala ubicada en la ciudad de Waslala, situada en el barrio Emir Cabeza frente al mercado municipal en el extremo suroeste de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), a 241 km de Managua; está atendido política y administrativamente por Matagalpa.

**Tipo de estudio:** Este estudio es de carácter descriptivo con enfoque cualitativo porque se describió la motivación laboral implementada por la Asociación Campesina Waslala.

**Población:** La población seleccionada fueron los trabajadores, junta directiva de ACAWAS con un total de 14 personas 3 mujeres y 11 varones donde un mismo trabajador es parte de la directiva.

**Lugares seleccionados:** El lugar de estudio seleccionado fue la Asociación Campesina Waslala.

**Grupo seleccionado:** En el estudio se seleccionó el coordinador de ACAWAS, juntas directivas y trabajadores.

**Unidad de análisis:** Las y los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala.

**Unidad de observación:** esta se llevara a efecto en las instalaciones físicas de la Asociación Campesina Waslala, así mismo en las áreas de producción de miel, trilladora de arroz, área de secado de cacao y el área administración y dirección.

#### **Descriptores:**

- Estrategias de motivación laboral en la Asociación Campesina Waslala.

- Influencia de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala.
- El nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las estrategias de motivación implementadas.

### **Criterios de selección:**

#### **Inclusión:**

Elegimos a los trabajadores que tienen más de seis meses de trabajo en la Asociación Campesina Waslala.

#### **Exclusión:**

Excluimos a los trabajadores que ingresaron a laborar recientemente o sea menos de 6 meses, porque carecen de información suficiente. Ejemplo los obreros los cuales trabajan al día y no se encuentran permanente en la Asociación.

### **Fuentes de información:**

**Primaria:** Como fuente principal fueron el coordinador de ACAWAS, junta directiva y trabajadores.

**Técnicas e instrumentos:** Para esto se realizaron.

- a) Guía de observación directa no participante en ACAWAS
- b) Entrevistas al coordinador de ACAWAS, junta directiva y trabajadores.

### **Procesamiento de la información:**

Las entrevista fueron analizadas con el método manual para ordenar y seleccionar los resultados de acuerdo a los descriptores, posteriormente se analizó los datos recopilado para redactar de manera coherente la información sobre las

estrategias de motivación que implementa ACAWAS, la manera en que esta influye en la productividad de la Asociación y la satisfacción de los trabajadores con las estrategias implementadas.

### **Análisis de la información:**

Para analizar la información procedimos a relacionar la teoría sustentada en el marco teórico con lo que nos expresaron los informantes así como nuestro propio análisis de los resultados.

### **Trabajo de campo**

En primera instancia se realizó la visita al coordinador de ACAWAS para darle a conocer el tema a investigar en el que explicamos el uso que daríamos de la información dada por él, junta directiva y trabajadores así como el respeto de sus opiniones y el sigilo de la información propia de la organización. Este trabajo se realizó a través de 5 fases

**Fase1:** Se recolectó la información bibliográfica, se eligió la metodología, para recopilar información sobre el tema en estudio.

**Fase2:** Visitamos las instalaciones de la asociación campesina Waslala, con el objetivo de pedirles autorización para realizar el trabajo de campo y proceder a la aplicación de los instrumentos.

**Fase3:** Visitamos a cada uno de los trabajadores en su respectiva área de trabajo para darle a conocer el tema, el objetivo y pedirle su valiosa aportación en proporcionarnos la información mediante la técnica de la entrevista.

**Fase4:** En esta fase se analizó, ordenó, interpretó la información recolectada para poder dar por culminado el estudio.

**Fase5:** Aquí procedimos a realizar el informe final

## MATRIZ DE DESCRIPTORES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPTORES	DEFINICION	P.ORIENT	FUENTE	TECNICA
Describir las estrategias que motivan a los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala.	Las estrategias de motivación laboral en la Asociación Campesina Waslala.	Conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin.	De qué manera siente estar motivando al personal.	Coordinador y junta directiva.	Entrevista y observación directa
Identificar la influencia de la motivación laboral en la productividad de la Asociación Campesina Waslala	Influencia de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala.	Producir efecto o ejercer una fuerza moral	¿Cree que la motivación laboral le ayude a producir más en su trabajo?	Coordinador, junta directiva y trabajadores	Entrevista y observación no participante
Referir el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las estrategias de motivación implementadas.	Nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las estrategias de motivación implementadas.	Satisfacción por una imposición implementada que genera buenos resultados.	Se siente satisfecho con lo que la Asociación hace por usted? ¿Por qué?	Trabajadores de planta fija.	La entrevista y observación directa.

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Describir las estrategias de motivación laboral en la Asociación Campesina Waslala

Al analizar las estrategias de motivación laboral implementadas por la Asociación Campesina Waslala hacia sus trabajadores, periodo 2012. Encontramos que; tanto el coordinador de ACAWAS, junta directiva y trabajadores toman como aspectos motivacionales algunos gestos que los motiva los cuales hemos parafraseados de acuerdo a nuestros conocimientos como estrategias de motivación laboral y sustentado con nuestro marco teórico.

El coordinador de ACAWAS nos expresó lo siguiente:

*<<La motivación es la parte esencial que todo trabajador debe tener para lograr las metas y objetivos de la organización con eficiencia, ya que todo trabajador motivado tiene espíritu positivo de trabajar>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

El presidente de la junta directiva nos dijo

*<<Para mi motivación es algo que me hace sentir animado con deseo de vivir, de trabajar y de seguir adelante para tener un mejor futuro y ayudar a las demás personas a sentirse bien>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala incluidos en la investigación manifestaron.

*<<La motivación laboral es una manera de incentivar al personal para que se desempeñe mejor cada día, sentirse bien, así como tener un ambiente social y armonioso entre los trabajadores>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Las anteriores expresiones de los miembros de la Asociación Campesina de Waslala se relaciona con lo planteado por **Dan Pink (2005), p. 102**, quien refleja que los factores intrínsecos más importantes como agentes motivadores son:

- Autonomía: El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- Maestría: El deseo de ser mejor en algo que realmente importa
- Propósito: La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

De igual manera coincide con lo que dice. **(De Cenzo & Stephen, R.2001)** La motivación en si es la disposición para hacer algo y ese algo es el trabajo productivo que ayuda a la organización a lograr sus metas y objetivos.

Según nuestros conocimientos en la materia sobre motivación laboral podemos definir que es el eje principal para el desarrollo de toda organización porque los gerentes y administradores deben ser lo más interesados en alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la empresa.

Por consiguiente los miembros de la Asociación, tiene una idea bastante clara de lo que es la motivación, y su importancia dentro del entorno organizacional como mecanismo de fomento a la productividad y el bienestar laboral de los trabajadores.

**Mejora de las condiciones laborales.** Referente a esta estrategia que consiste en garantizar todo lo necesario a los trabajadores para el eficiente desarrollo de sus funciones nos expresaron lo siguiente.

El coordinador de ACAWAS nos comentó:

*<<Considero que muy poco motivo a los trabajadores por que el tiempo no me es suficiente para dedicarme a que los empleados se sientan bien, saber que les hace falta y*



*tomar sus opiniones para mejorar el trabajo>>*  
**(Entrevista realizada septiembre 2012)**

El presidente de la junta directiva considero:

*<<La Asociación Campesina Waslala no presta las condiciones de trabajo necesarias para laborar, el empleo es estable y las condiciones laborales deben ser de acuerdo a la legislación laboral pero esto se da porque no hay una área que mire por el bien de los trabajadores>>* **(Entrevista realizada septiembre 2012)**

Los trabajadores manifiestan:

*<<No existe un área de recursos humanos pero que sería necesaria para evitarle más compromisos al coordinador quien actualmente está desempeñando este papel. Si bien es cierto se aplican estrategias de motivación no son las suficientes por la carga laboral del coordinador>>*  
**(Entrevista realizada septiembre 2012)**

Según la observación directa, y de acuerdo a los conocimientos administrativos las condiciones no son las óptimas porque el espacio no es el adecuado para que un trabajador pueda realizar sus actividades de trabajo, dado que no cuenta con servicios básicos en buenas condiciones como: el agua y los servicios higiénicos, no hay ambiente, nos referimos al espacio físico, orden de las oficinas, ventilación, luminosidad así como los muebles, equipos, papelería y fotocopidora.

Por lo que coincide con lo que refiere **(Rodríguez (s.f) citado en Amador, 2008)** La motivación adecuada en el área de trabajo proporciona a los trabajadores condiciones adecuadas, satisfacción laboral, estimulación y baja fluctuación laboral, al mismo tiempo le brinda las oportunidades de promoción y superación en su puesto de trabajo.

Toda organización que cuenta con trabajadores estables y un número mayor de 20 personas es necesaria un área de recursos humanos que tenga el tiempo y la disposición necesaria para atender a cada trabajador en las dificultades laborales como personales, y vele por un ambiente acogedor, para que los trabajadores se sientan bien y así tener una mejor calidad en el desempeño laboral.

Todos los trabajadores coincidieron en que la Asociación Campesina Waslala está implementando algunas estrategias para motivarlos tales como: **Formación y desarrollo profesional.**

La trabajadora del área de caja nos dice sobre formación y desarrollo profesional.

*<<Fortalecimiento de las capacidades que hemos adquirido a través de los talleres y capacitaciones así como el descubrimiento de nuevas experiencias fuera del área de trabajo ya sea en las comunidades, centro de capacitación e intercambios de experiencias con otros empresas u organizaciones con presencia en el municipio y otros departamentos e incluso fuera del país>>*  
**(Entrevista realizada septiembre 2012 )**

La aseveración anterior se relaciona con **Gallardo, E (2006)** quien Expresa que la formación y desarrollo profesional: Son herramientas que permiten a los trabajadores una adquisición o actualización de conocimientos, mejora de las habilidades para un mejor desempeño. Esto supone un enriquecimiento laboral y personal del trabajador.

Los mecanismos de selección para participar en estos eventos de fortalecimiento laboral, responde a las capacidades educativas, área de trabajo, interés de superación personal, costo del evento y la disposición del empleado en el que deben tener acceso todos los trabajadores y socios de la asociación,

desde el nivel gerencial, técnicos, empleados y obreros. Porque a pesar de no poseer grandes conocimientos intelectuales nunca dejamos de aprender y siempre hay algo que nos motiva a realizarlo.

La administradora de la Asociación Campesina Waslala expresó lo siguiente a cerca de: **Participación en la Asociación.**

*<<He logrado participar en eventos donde ACAWAS me ha dado la oportunidad de ir por el trabajo realizado como una recompensa o porque lo necesito para mejorar, los cuales se dan en las comunidades y algunos lugares turísticos de Nicaragua>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Un técnico de campo nos relató lo siguiente:

*<<El año pasado me gane un viaje al hotel selva negra en Matagalpa, donde los primero días fue en intercambio de experiencia en cacao, los gastos fueron pagados por la asociación aprendí, conocí nuevas amistades y mejore mis competencias profesionales en el trabajo que realizo>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Las oportunidades que han tenido los trabajadores de ACAWAS se relaciona con lo planteado por **(Margaret Wheatley, 2005., p.15)** “en teoría motivacional, nuestra atención está cambiando, de la incitación de las recompensas extrínsecas a los motivadores intrínsecos que emanan del trabajo mismo. Nos estamos reenfocando a los anhelos profundos que tenemos en nuestras vidas organizacionales por comunidad significado, dignidad y amor.

La implementación de estrategia por la coordinación a través de viajes turísticos educativos, viáticos, e intercambios de experiencia en las comunidades, en la que la Asociación tiene la oportunidad de participar, elegir a sus trabajadores es agente motivante porque de esta manera los trabajadores tienen la

oportunidad de conocer lugares que antes no conocían. Y todo esto es parte de la recompensa por sus esfuerzos en el trabajo permitiéndoles salir de la rutina diaria.

Un técnico que se dedica al manejo del trillo de arroz nos dijo lo que pensaba sobre: **El trabajo en equipo.**

*<<Para mí que el jefe me asigne un ayudante o un compañero de trabajo para realizar el proceso del trillado me motiva porque entre más rápido realizamos esta actividad más rápido respondemos a la demanda de este servicio, porque realizar actividades de trabajo unidos por cumplir un mismo objetivo es con el fin de garantizar un mayor desarrollo tanto personal como para la organización. >> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Lo que podemos relacionar con lo que dice **(Gallardo E, 2006)** Crear trabajos en equipo es muy importante porque un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si alguien puede generar entusiasmo por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todo siga su camino. Sin embargo hay que tener presente que el equipo puede actuar en su contra.

Cabe destacar que el trabajo en equipo significa tener un alto grado de compromiso institucional, la relación gerente empleado es importante, como los canales de comunicación para realizar el trabajo, si se trabaja de esta manera la organización es capaz de solucionar los problemas o dificultades que se le presenten y no se sentiría frustrado el jefe de la organización porque estarían capacitados para trabajar con responsabilidad y dedicación por alcanzar el objetivo propuesto.

## **Reconocimiento del trabajo**

El coordinador de ACAWAS nos comentó acerca de cómo hace el reconocimiento del trabajo a sus trabajadores.

*<<La organización realiza asamblea general de socios cada tres meses según sus estatutos de constitución, se reconoce la labor de los trabajadores que han sobresalido en ese trimestre. También se realiza reconocimiento a la labor de desempeño en los cortes mensuales para el informe>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

La administradora de la Asociación Campesina Waslala hacía referencia sobre el reconocimiento del trabajo.

*<<Me he sentido motivada por muchos aspectos y el reconocimiento del trabajo por parte de mi jefe ha sido muy importante para mí, porque ha dado a conocer los logros que he obtenido en público incluso me ha otorgado certificados que evidencian el esfuerzo que día a día realizó para cumplir con mis actividades laborales, gesto que me permite el entusiasmo y la permanencia en esta Asociación>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Lo que coincide con lo que nos relata **(Lawler III, 2001)** Durante el último siglo, las organizaciones laborales han utilizado principalmente dos enfoques para motivar de acuerdo con el desempeño individual, el primero se relaciona estrechamente con el trabajo de fábrica y la gerencia científica, floreció durante los años 20 y 30. Denominado pago de incentivo o pago a destajo. Las organizaciones pueden conceder directamente diversas retribuciones tales como reconocimientos, incentivos, efectivo, títulos y muchas otras cosas más.

Los agentes motivacionales son muy importante en las organizaciones porque a través de ellos podemos mantener un personal activo y dispuesto a dar lo mejor cada día. En muchas ocasiones un reconocimiento de la labor en público es unas estrategias más efectivas que la retribución monetaria.

### **El dinero como una retribución o un incentivo**

La mitad de los trabajadores consideraron lo siguiente, sobre la estrategia del dinero como una retribución o incentivo

*<<Consideramos que el dinero es lo que a todas las personas les motiva porque sin él no podríamos suplir la mayoría de las necesidades que encontramos en nuestra vida >> (Entrevista realizada)*

Según la legislación laboral de Nicaragua que de acuerdo a lo estipulado en el Arto.4 de la ley de salario mínimo, Ley 625 publicada en la Gaceta, Diario oficial, No.120 del 26 de junio del año 2007, la ministra del trabajo convocó el día veintitrés de agosto del año dos mil doce a la comisión del salario mínimo para la aprobación de los salarios mínimos en el sector de micro y pequeña industria-artesanal y turística nacional con un salario mínimo 2,590.80. **(Código del trabajo Arto.4)**

De acuerdo a lo que estipula la ley sobre los salarios mínimos podemos afirmar que la Asociación Campesina Waslala se encuentra en el sector de micro y pequeña industria-artesanal y turística nacional y en cuanto al salario mínimo se está sobre pasando de lo que la ley estipula

Lo antes expuesto se relaciona con lo expresado por **Gallardo E, (2006)** El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la “zanahoria” que la gran mayoría de la gente quiere.

También se relaciona con lo expresado por **Siebert, (1999 citado en Urbina 2009)** Sabemos que, pese a no poseer adiestramiento formal, muchos gerentes son buenos motivadores poseen esa calidad porque sus estrategias como supervisores, su manera de tratar con sus subordinados y su entusiasmo, hacen que los trabajadores encuentren en el trabajo algo tan importante quizás más que el dinero, seguridad en sí mismo, respeto a su dignidad, reconocimiento a sus capacidades, ambiente estimulante y alegría de vivir.

No podemos obviar que el dinero representa lo más importante para el ser humano, por lo que usar el dinero como un incentivo o una retribución para los trabajadores, es muy efectivo para la organización motivarlos de esta manera y por lo tanto le garantiza atraer y retener su personal recordando que el nivel salarial refleja el valor que tienen los trabajadores para la organización que labora.

## **La comunicación en el trabajo**

Los trabajadores coincidieron con la estrategia de comunicación como ente que motiva en el trabajo:

*<<De acuerdo a nuestros conocimientos consideramos que la comunicación es lo que más lo motiva en el trabajo desde la manera en que nos presentamos al trabajo, un saludo, una sonrisa, o un el elogio nos motiva ya sea por parte del jefe o entre compañeros nos sentimos con la capacidad y el deseo de relacionarnos con los demás y poder expresar lo que pensamos, sentimos o lo que deseamos>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto en el ambiente interno como externo en que se desenvuelve la organización. Por eso se clasifican dos niveles de comunicación organizacional:

- Interna: Por ejemplo: la comunicación gerente, administrador, técnicos, y demás trabajadores que se dan dentro la Asociación es verbal y escrita.
- Externa: Ejemplo: la comunicación que se tiene con los clientes quienes llegan a vender sus productos como cacao y arroz.

Esto se relaciona con **(ADIS, 2008)** que expresa en el Ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da

o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación entre los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala es oral y escrita es considerada como estrategia eficaz en el trabajo porque permite mantener informado de las actividades que se realizan dentro de la institución. Lo cual les permite desarrollarse en gran medida, gracias a la colaboración de los trabajadores porque no solo es considerada cuando la necesitan sino durante la realización de todas las actividades laborales incluso podría pasar después de sus horas laborales lo que va en dependencia de la confianza entre ellos.

Cuando existe incumplimiento de tareas en la Asociación la mitad coincidieron en que las corrigen a través de llamado de atención y dialogando, otra parte volviéndolo hacer con una nueva planificación y no a través del castigo ya que corregir el incumplimiento de tarea, en toda organización lo más idóneo sería hacerlo con llamado de atención y no con castigo para evitar una frustración, lo que repercute directamente con la buena comunicación que hay entre la relación jefe y trabajadores.

Uno de los técnicos nos comentaba lo siguiente.

*<<La comunicación es muy importante porque nos sirve en muchos aspectos por ejemplo cuando indirectamente se comete una falta el coordinador de ACAWAS nos hace un llamado de atención a su oficina o a través de escrito para mejorar dicha situación o volver a ser una planificación, porque está consiente que el castigo es menos efectivo y que estos errores no afecten la productividad en la Asociación>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*



Lo que coincide con lo que nos dice **(Chiavenato 2004)** El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

La comunicación no se da solo para llamado de atención si no para mejorar las relaciones entre el gerente y el empleado así como mejoramiento de la productividad; esta puede ser escrita y sirve para poder informar ciertas actividades, solicitar formalmente una información, o para felicitar a los trabajadores por parte del gerente.

## **5.2 Identificar la influencia de la motivación laboral en la productividad de la Asociación Campesina Waslala**

Los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala consideran que han tenido un mayor rendimiento laboral cuando los han motivados, por que se sienten bien, trabajan con seguridad y más comprometido con el trabajo, y con una mejor calidad en el desempeño.

La cajera de la Asociación Campesina Waslala nos comentó:

*<<Los talleres y capacitaciones han influido en la productividad porque a través de esto he mejorado en la calidad del trabajo dando una mejor atención a los clientes>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

**Snell, 2005 citado en Amador, (2008)** El administrador que desee motivar La creatividad debe establecer metas de creatividad junto con metas de productividad, permitiendo a sus empleados tener un mayor rendimiento laboral y así poder lograr tanto los objetivos de la empresa como los individuales.

Obviamente todo trabajador bien motivado está capacitado para responder con eficiencia en el trabajo y con un excelente rendimiento laboral. El fortalecimiento de nuevos conocimientos a través de los talleres y capacitaciones fomenta la creatividad y

por ende la capacidad y facilidad para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia el trabajo.

De acuerdo a la opinión del coordinador de ACAWAS el considera:

*<<La motivación laboral influye en la productividad ya que un personal motivado inspira confianza y se proyecta con espíritu de superación además rinde en su trabajo de manera que es eficiente logrando realizar más actividades de las que se había propuesto>> ( Entrevista realizada septiembre 2012 )*

Por su parte la administradora nos comentaba:

*<<Cuando he participado en los diferentes eventos que ACAWAS me ha otorgado me ha hecho sentirme más comprometida con mi trabajo y e aumentado la calidad en mi profesión. >> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

El responsable del acopio de cacao nos expresó lo siguiente:

*<<Después de haber participado en las capacitaciones con la acopiadora de cacao orgánico en Matagalpa, la Ritter sport, pude alcanzar mejor calidad en el fermentado del cacao, lo que produce a la empresa poder vender a mejor precio>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Lo anterior es confirmado por **(Amador 2008)** quien explica que La motivación a través del reconocimiento del trabajo influye en la productividad por que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico.

También se relaciona con lo que plantea **(Lawler III.)** La motivación influye en gran manera en la productividad puesto que cuando las personas se comprometen con una meta, desarrollan un alto grado de motivación para alcanzarla por que ligam su amor propio y su sentido de valor personal con el cumplimiento de esa meta.

En base a estos resultados obtenidos por parte de los trabajadores podemos afirmar que la participación de los trabajadores en la empresa influye directamente en la productividad por que mejoran ciertas debilidades como baja productividad y deficiencia en el trabajo lo que los hace sentirse comprometidos y prepararse para los diferentes cambios de la tecnología.

El técnico del área trillado de arroz nos comentaba.

*<<Cuando he trabajado unido me ha permitido avanzar en el trabajo y logrado muchas veces con la ayuda de otro compañero asignado por el coordinador, de hacer más tareas de las que había pensado>> (entrevista realizada septiembre 2012)*

También se relaciona con **( Mayorga A,(2006)** Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Es evidente que todo trabajador muy bien motivado está capacitado para dar lo mejor en su desempeño laboral y trabaja con dedicación cumpliendo con sus deberes como trabajador y garantiza buenos resultados tanto personales como para la Asociación que labora.

La administradora de la Asociación Campesina Waslala nos hacía referencia sobre la manera que ha influido el reconocimiento en el trabajo.

*<<Después de haber recibido reconocimiento de mi trabajo durante las reuniones frente a la junta directiva y demás trabajadores me he sentido con entusiasmo y trabajo con dedicación y siento que rindo en mis actividades laborales>>*  
**(Entrevista realizada septiembre 2012)**

Así mismo **(Snell, 2005 citado en Amador 2008)**. Plantea que el administrador que desee motivar la creatividad debe establecer metas de creatividad junto con metas de productividad, permitiendo a sus empleados tener un mayor rendimiento laboral y así poder lograr tanto los objetivos de la empresa como los individuales.

El reconocimiento del trabajo es muy importante en toda organización por que reconocer el trabajo que hacen sus empleados es indispensable ya que ellos lo toman como una recompensa del esfuerzo que hacen día a día y es una estrategia que influye en la productividad, porque no todos los trabajadores tienen el privilegio de alcanzarla, dado que unos se esfuerzan más que otros.

La mitad de los trabajadores acertaron sus opiniones sobre el dinero como una retribución y un incentivo que influye directamente en la productividad.

*<<Consideramos que el dinero es lo que nos hace sentirnos comprometido y capaces de realizar nuestras propias actividades laborales, con el fin de suplir nuestras necesidades. >>* **(Entrevista realizada septiembre 2012)**

Se relaciona con **Gallardo, E (2006)** Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere, Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente. Tener en

cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.

El dinero como una retribución o incentivo representa una de las estrategias motivacionales orientadas directamente a la productividad y es muy influyente por que eleva el espíritu de ánimo y logra que los trabajadores se esfuercen más en sus labores lo que garantiza un desarrollo en la organización.

La comunicación en la Asociación Campesina Waslala es muy influyente donde los trabajadores dijeron

*<<Tenemos muy buena relación entre todos trabajadores de la Asociación nos llevamos bien, nos respetamos, tenemos confianza para decir lo que pensamos incluso cuando se trata de una dificultad en el trabajo nos ayudamos y la comunicación se da no solo con los trabajadores también con los clientes que visitan la Asociación y esto influye en la productividad por que avanzamos en el trabajo>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

**Arana Mayorga W, (2006)** Dice que el cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes.

La comunicación permite aumentar el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, y absorben en exceso el interés de los empleados obteniendo una mejor productividad en el desempeño de cada individuo.

### 5.3 Referir el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a las estrategias de motivación implementadas

Los trabajadores del área administrativa incluidos en la investigación expresaron sobre formación, desarrollo y participación de la empresa:

*<<Cuando hemos recibido capacitaciones y talleres en la que hemos tenido la oportunidad de participar dentro de la organización o en representación de la misma con otras instituciones que tengan que ver con el trabajo que realizamos nos ha hecho sentir bien porque sentimos que somos parte de la Asociación>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Lo cual se asocia con lo que plantea (Likert R., p. 100) La persona satisfecha por las estrategias de motivación implementadas es capaz de realizar un mayor esfuerzo para llevar acabo sus tareas y responsabilidades a diferencia de aquellas que no están motivadas.

Las personas se sienten auto realizadas cuando tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas cada día y actualizarse de acuerdo a la tecnología así como los cambios bruscos que ocurren día a día, por lo que es importante que toda organización le brinde esta oportunidad a sus trabajadores para estar preparado a estos cambios y poder tener un alto nivel de satisfacción tiene que ver mucho la implementación de estrategias, porque una organización sin estrategias motivacionales tiene un bajo nivel de satisfacción.

El técnico nos comentó sobre el trabajo en equipo en la Asociación Campesina Waslala.

*<<Me siento satisfecho cuando trabajo con otro de mis compañeros porque me he dado cuenta que no solo es importante para mí, sino para el jefe y todos los que*

*componemos la Asociación>> (Entrevista realizada 2012)*

Con lo que refiere el **psicólogo F. Herzberg (citado en Ordoñez., 1981)** analizó las motivaciones del trabajador y aisló una serie de factores que agrupó en dos categorías las que producen satisfacción y las que producen insatisfacción y para que esto se produzca tienen que estar presente los factores motivacionales y la necesidad del trabajador para alcanzar una meta.

El trabajador del cuerpo de protección físico nos dijo.

*<<Me siento inconforme con el pago que la Asociación me da porque trabajo más de las ocho horas trabajo al igual que los demás>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Según el código del trabajo 625 Arto 1 la hora de trabajo equivale a diez córdoba con setenta y nueve centavos.

Mantener un alto nivel de confianza, respeto y comunicación así como las aceptación de otras actividades imprevistas dentro de una organización ayuda a que los trabajadores tengan una mayor satisfacción trabajando en equipo y unidos por cumplir un mismo objetivo y esto les permite la estabilidad y la superación en el trabajo. Las buenas relaciones con el nivel superior fortalecen nuestra confianza en el trabajo.

El reconocimiento en público y el elogio ha sido un agente motivacional satisfactorio para la administradora.

*<<Me he sentido satisfecha cuando el coordinador de ACAWAS me ha hecho reconocimiento de mi trabajo durante las reuniones trimestrales frente a la junta directiva y demás trabajadores>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Lo que se relaciona con lo que plantea **(Gallardo, E (2006)** El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos sustentar lo anterior con lo que nos expresa **(Jones & grandall,1991 citado en Robbins &, D., 2001)** La autorrealización es un estado de satisfacción consigo mismo en que las personas desarrollan su máximo potencial, lo importante es que las personas se sientan en paz consigo mismo y que esté satisfecha de utilizar al máximo su talento en ciertas formas logrará la autorrealización produce una disminución de la lucha y el anhelo de mayores logros que caracterizan la vida de la mayoría de las personas y en su lugar proporcionan un sentido de satisfacción con el estado actual de las cosas.

El reconocimiento en público es muy importante porque si una organización no motiva a sus trabajadores estos se van a sentir insatisfecho, por eso es importante que se reconozca el trabajo de cada empleado haciendo reconocimiento del trabajo oral o escrito a través de certificados y elogios. En donde el trabajador se sienta motivado por su trabajo alcanzado.

Los trabajadores nos refirieron su opinión sobre la manera que sienten satisfechos con el dinero.

*<<Para nosotros trabajar en Asociación Campesina Waslala nos alegra y nos anima a realizar un buen trabajo porque sabemos que al final de mes vamos a recibir dinero>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Esto se relaciona con lo que plantea **Likert R (citado en Ordoñez (1981)** La satisfacción proviene de una necesidad esta puede ser organizacional como individual y los gerentes deben asegurarse de que si se satisfacen las necesidades del



empleado, pero al hacerlo debe de existir algo tangible que fundamente las recompensas

El dinero como una retribución o incentivo que se hace llegar a través del salario a los trabajadores por una fuerza laboral permite lograr una buena satisfacción lo que garantiza un desarrollo personal para los empleados como para la organización.

Para los trabajadores de la Asociación Campesina Waslala la comunicación les satisface en muchos aspectos

*<<Nos sentimos satisfechos con la comunicación que hay entre los trabajadores así como la confianza que tenemos con el jefe porque podemos contarle lo que nos pasa o preguntar alguna inquietud o sea algo que no le entendemos y que sabemos que él nos puede ayudar a resolverlo>> (Entrevista realizada septiembre 2012)*

Esto tiene estrecha relación con lo que expresa **(ADIS, 2008 )**

Las personas elevan el grado de satisfacción cuando existe una relación interpersonal que les permite crear y mantener una base de confianza así como el respeto, la empatía, la genuinidad, la concreción y confrontación o comunicación entre el jefe y sus trabajadores.

Las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización son muy importantes porque satisface ciertas necesidades que no necesariamente necesitan de un tiempo determinado ni incurre en ningún costo para hacerlo y esto permite resolver con mayor frialdad los problemas o dificultades que se presenten en determinadas circunstancias.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Algunas de las principales estrategias de motivación que esta empleando la Asociación Campesina Waslala para motivar a sus empleados sobre salen: formación y desarrollo, participación de la empresa en viajes turísticos, e intercambio de experiencias, el trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo en reuniones con la junta directiva y trabajadores, el dinero como una retribución y la comunicación.
2. La motivación con respecto a la productividad es muy influyente por que a mayor grado de motivación el empleado eleva su interés, se siente comprometido y parte de la asociación es decir tiene un mayor rendimiento laboral asumiendo responsabilidades, esforzándose y haciendo actividades adicionales para lograr tanto los objetivos de la empresa como los individuales esto permitirá a la Asociación desarrollarse y elevar un alto nivel de productividad por la capacidad de cada uno de los trabajadores.
3. La mayoría de los trabajadores consideran que con la motivación laboral implementada en la Asociación Campesina Waslala se sienten satisfechos, pero el personal de servicio argumenta que hay ciertas estrategias que no les satisfacen completamente, condiciones que afectan la disponibilidad del trabajador o interfieren en su nivel motivacional.

## **VII. RECOMENDACIONES**

A la coordinación y junta directiva.

- Que Continúen motivando a sus trabajadores mediante estímulos económicos, elogios en público, felicitaciones verbales o escritas, becas para los que quieran enriquecer sus conocimientos ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso.
- Contratar un conserje que ejerza las actividades de limpieza en donde la institución tenga una imagen que refleje la motivación laboral y que les permita a los trabajadores sentirse en un ambiente agradable.
- Mejorar las condiciones de trabajo de cada empleado, en cuanto a la ubicación, el espacio necesario, los muebles, la luz y el aire de la naturaleza, el color de las paredes que permitan el orden dentro de las oficinas.
- Crear un programa permanente de capacitación al personal en donde los empleados adquieran conocimientos para realizar sus funciones con agilidad y le permita a la Asociación incrementar su nivel de productividad.
- Es preciso que tomen con mayor preocupación el aumento del salario de los trabajadores que no están satisfecho con el salario que ganan por los servicios prestados ya que las actividades que realizan son de gran beneficio para el desarrollo de la asociación.
- Crear un sistema de sugerencia que sea controlado y analizado por el coordinador y la junta directiva con frecuencia en donde los trabajadores puedan dar sus sugerencias, saber cómo se sientan mejor en el trabajo y

otras inquietudes, y de esta manera la Asociación pueda aplicar nuevas estrategias que satisfagan el nivel motivacional de los empleados.

A los trabajadores de la Asociación campesina Waslala.

- A los empleados que trabajan más de las 8 horas laborales que exijan el pago de horas extras conforme lo estipula la ley.

## VIII. REFERENCIAS

1. Amador, M. (2008). Motivación laboral como el buen desempeño CARUNA R.L sucursal Siuna. Para Optar al título de Administración de Empresa con mención en Banca y finanzas, URACCAN, Siuna, Nicaragua. Consultado 30/08/2012.
2. Arana Mayorga Walter. Motivación laboral [en línea]. Disponible en [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Consultado 16/02/2011
3. Asociación de Desarrollo Integral y sostenible ADIS-2008. Consultado 4/08/2012
4. Chiavenato (2004), Wikipedia [en línea] Disponible en [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) consultado 17/02/2011
5. Código del trabajo Arto.4
6. Daft Richard, L. S. (1994). *participacion social*. Costa Rica. Consultado 29/08/2012
7. Dan Pink (2005), motivación laboral, n, p.36.consultado 4/02/2011
8. Decenzo, A.D.& Robbins P.S. (2001) Administración de Recursos Humanos (1ra Edición) México, D.F consultado 18/07/2012
9. De Cenzo & Robbins. (2008). *administracion de recursos humanos*. Mexico, D.F: limusa, S.A de C.V.
10. De Cenzo, A.D y Robbins P.S (2012) Comportamiento Organizacional (1ª ed.) México. D.F. consultado 18/07/2012

11. Desjarlais R, Eisenberg, Good B, & Kleinman A.C. salud mental en el mundo. (1997) Washington, D.C. E.U.A. consultado 7/08/2012
12. Gallardo, E (2006), Motivación Laboral [en línea] Disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado 17/02/2011
13. Gonzalez, A. (2002). *Dossier de la asignatura de control gerencial*, URACCAN, Siuna, Nicaragua.
14. Koontz, H. W. (1996). *Administracion, perspectiva global*. Mexico,D.F: San Andres Atoto.
15. Lawler III, E. (2001). *Como recompensar la excelencia*. colombia: norma S.A. consultado 29/08/2012
16. Margaret Wheatley (2005), enciclopedia [en línea]. Disponible en [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) consultado 17/02/2011
17. Melgosa, J. (2008) Nuevo Estilo de Vida, Sin Estrés. (1ª ed.) colmenar viejo, Madrid España. Consultado 8/08/2012
18. Mondy, r. Wayne y Noe Robert, M. (2005), Wikipedia [en línea]. Disponible en [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) consultado 17/02/2011
19. Oerter Rolf (1975) psicología del pensamiento. (Pp. 477-500-506) Barcelona, España. Consultado 8/08/2012
20. Oporta, E. (2012, mayo 17). Relaciones de poder. El nuevo Diario, p.10A. Consultado 7/08/2012
21. Ordoñez, O.M (1981). Sociedad española de psicología, Realización y perspectivas de la psicología del trabajo, Madrid, España. Consultado 8/08/2012

22. Pinillos, J.L, (1969) La Mente Humana. Madrid, España.
23. Stephen P. Robbins, (2004) comportamiento organizacional (10ª ed.) México, S.A.d.C.V. consultado 31/07/2012
24. URACCAN. (2005) Reglamento y normativas del trabajo científico estudiantil y de la culminación de los estudios.
25. URACCAN. (2008) Guía para el diseño y presentación de protocolos de investigación.
26. Urbina, L. (2009) desempeño laboral de graduados y graduadas de la carrera de pedagogía municipio de waslala. Para Optar al título de master en docencia universitaria, URACCAN, Siuna, Nicaragua. Consultado 30/08/2012

**IX.**

# ANEXOS





# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

## ANEXO Nº 1

Guía de entrevista dirigida al coordinador de la Asociación  
Campesina Waslala (ACAWAS)

Estimado ing. Evenor López Espino. Somos estudiantes egresadas de la carrera de administración de empresas de la universidad URACCAN le solicitamos su valioso apoyo en brindarnos información para realizar un estudio sobre la forma en que motiva a su personal de ACAWAS, le estaremos agradeciendo su sinceridad y su valiosa información que será clave para culminar el estudio.

Nombre. \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar?
2. ¿Cuántos trabajadores están bajo su mando?
3. ¿con quién informa y coordina sus actividades?
4. ¿Qué es motivación laboral para usted?
5. ¿Considera importante la motivación? ¿Por qué?
6. ¿Sus trabajadores están motivados?
7. ¿Cuenta con algunas estrategias para motivarlos?
8. ¿Quién define las estrategias?
9. ¿Se han mantenido las estrategias motivacionales?
10. ¿Considera necesario implementar nuevas estrategias?
11. ¿Actualmente motiva a sus trabajadores?
12. ¿considera que las estrategias que implementa son las idóneas? ¿por qué?

- 13.12 ¿De qué manera motiva a sus trabajadores?
14. ¿Cree que la motivación laboral influya en la productividad? ¿Por qué?
15. ¿Considera usted que motivando a su personal ha obtenido mayor productividad? ¿Por qué?
- 16.15 ¿Mediante la motivación laboral a podido lograr la calidad de los servicios prestados? ¿Por qué?
- 17.16 ¿Cómo considera que sus trabajadores aceptan las estrategias que implementa para mantenerlos motivados?
18. ¿Cree que todos los trabajadores acepten de igual manera estas estrategias?
19. ¿Cree usted que las grandes empresas hayan superado su productividad por la motivación que reciben sus trabajadores?



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**

## **ANEXO Nº 2**

Guía de entrevista dirigidas al personal que labora para la  
Asociación Campesina Waslala ACAWAS

Estimados trabajadores somos estudiantes egresadas de la carrera de administración de empresas de la universidad URACCAN y el objetivo es solicitarles su valioso apoyo en brindarnos información para realizar un estudio sobre la forma en que motiva a su personal ACAWAS, para la que ustedes dignamente laboran, les estaremos agradeciendo su sinceridad y su valiosa información que será clave para culminar el estudio.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta asociación? \_\_\_\_\_
2. ¿Se siente bien usted en su área de trabajo? \_\_\_\_\_
3. ¿Existe aquí un área de recursos humanos? \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que la asociación presta condiciones de trabajo? \_\_\_\_\_
5. ¿Considera importante la motivación del personal que labora? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que recibe una buena motivación?  
¿por qué?
7. ¿Qué es la motivación para usted?
8. De qué manera ACAWAS le ha ayudado en sus conocimientos profesionales?
9. ¿cuáles son sus principales actividades?
10. ¿Cuándo se encuentra saturado con sus actividades le gustan que sus compañeros le ayuden o que su coordinador se lo asigne?
11. ¿Qué piensa usted sobre el trabajo en equipo?
12. ¿Cuándo existe incumplimiento de tareas de qué manera las corrige?
13. ¿Considera usted que cuando lo han motivado a tenido un mayor rendimiento laboral?
14. ¿Considera que la motivación es importante en ACAWAS?
15. ¿Cree que lo que gana es justo?  
Si \_\_\_\_ no \_\_\_\_ cuanto le gustaría ganar \_\_\_\_\_
16. ¿Cree que el dinero le ha generado satisfacción en su trabajo? ¿por qué?
17. ¿Cite algunos ejemplos que considera han sido agentes de motivación en su trabajo?
18. ¿Cuáles son los gestos de motivación que más le ha gustado de parte de la gerencia de ACAWAS?
19. ¿De qué manera le gustaría que lo incentivarán en el trabajo?

20. ¿cree que el reconocimiento de lo que hace le ha ayudado en su trabajo? ¿por qué?
21. ¿En que le ha ayudado la participación en eventos por parte de la organización?
22. ¿Qué resultado ha logrado obtener del trabajo unido? ¿y se ha sentido bien?
23. ¿Cómo es para usted la comunicación en el trabajo? ¿cree que le ha ayudado en su trabajo?
24. ¿Qué es lo que no le gusta de ACAWAS?
25. ¿le gusta la manera de motivación que tiene la asociación?
26. ¿Cree usted que con una mejor motivación la asociación va tener una mejor productividad?
27. ¿Cree usted que la motivación influya en la productividad?
28. ¿De qué manera influye la motivación en la productividad de la asociación?
29. ¿Cuándo le han reconocido su esfuerzo se ha sentido satisfecho? ¿por qué?
30. ¿Se siente bien con la comunicación que hay dentro de la organización?



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**

## **ANEXO Nº 3**

Guía de entrevista dirigida a la junta directiva de la  
Asociación campesina Waslala ACAWAS

Estimados miembros de la junta directiva somos estudiantes egresadas de la carrera de administración de empresas de la universidad URACCAN y el objetivo es solicitarles su valioso apoyo en brindarnos la información para realizar un estudio sobre la forma en que motiva al personal de ACAWAS, para la que ustedes hacen parte, les estaremos agradeciendo su sinceridad y su valiosa información que será clave para culminar el estudio.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser socio de ACAWAS? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser miembro de la junta directiva?
3. Es importante para usted ACAWAS? Por qué?
4. En que lo beneficia ACAWAS?
5. Que lo motivo a llegar ser socio de esta asociación?
6. Motiva usted al coordinador de ACAWAS?
7. De qué manera lo motiva?
8. De qué manera le gustaría que la asociación lo motive?
9. Alguna vez se ha sentido con ganas de renunciar a su cargo?
10. Cuando lo ha motivado a sentido que puede hacer más por la Asociación?

11. Se siente bien usted con este cargo ?\_\_\_\_\_
12. ¿Existe aquí un área de recursos humanos?\_\_\_\_\_
13. ¿Considera usted que la asociación presta condiciones de trabajo?\_\_\_\_\_
14. ¿Considera importante la motivación del personal que laboran?\_\_\_\_\_



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**

## **ANEXO Nº 4**

Guía de observación directa que se realizara durante la visita a la Asociación campesina waslala ACAWAS con el objetivo de comparar la parte teórica con la realidad que se vive

1. Las relaciones interpersonales entre el empleador y el empleado
2. Las condiciones laborales del empleador como del trabajador
3. Relaciones de comunicación entre los trabajadores.
4. La atención de los clientes.





# UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

Anexo N°. 5 fotografía



Fotografía N°1. Instalaciones de ACAWAS. Foto tomada por D. Cortedano, 11/09/2012



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**



Fotografía N° 2. Realizando entrevista al coordinador de ACAWAS foto tomada por Z. Granados, 11 /09/2012



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**



Fotografía N° 3. Realizando entrevista al técnico del acopio de cacao ACAWAS. Foto tomada por D. Cortedano, 11/09/2012



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMA DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN**



Fotografía N° 4 Uno de los trabajadores realizando el proceso de trillado de arroz. Foto tomada por D. Cortedano, 11/09/2012